

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PAMEKASAN**

**Wahyu Maulana  
Nurul Alfian  
Achmarul Fajar**

[Fyanque89@yahoo.com](mailto:Fyanque89@yahoo.com)

**Universitas Madura**

**ABSTRACT**

*As changes occur in overall conditions, causing various demands for economic actors. Where these demands want companies to be active in responding to changes. The company has a goal to maximize its performance by gaining large profits and increasing the value of the company for the welfare of its employees. To achieve this, human resources are needed who are able to carry out the job description that has become their responsibility. Where the company continues to improve the performance of its employees to achieve these goals. Looking at the background, the authors raised the theme of the research concerning "The Influence of Job Characteristics, HR Development and Compensation on Work Motivation and Employee Performance of PT. Pos Indonesia (Persero) Pamekasan Branch ". The study aims to analyze the influence of job characteristics, human resource development and compensation for work motivation and employee performance both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable. The total population and sample of the study were 60 employees in total. Data analysis method uses PLS. The results of his research are that all the independent variables in the study affect work motivation and employee performance. Work motivation is an intervening variable between the influence of job characteristics, human resource development and compensation for employee performance. Job characteristics variables are dominant variables that affect employee performance.*

*Key words: Job Characteristics, HR Development, Compensation, Work Motivation and Employee Performance*

**ABSTRAK**

Seiring terjadi perubahan pada kondisi secara menyeluruh, menyebabkan munculnya berbagai tuntutan bagi para pelaku ekonomi. Dimana tuntutan tersebut menginginkan perusahaan aktif dalam merespon perubahan yang ada. Perusahaan memiliki tujuan untuk memaksimalkan kinerjanya dengan memperoleh laba yang besar dan bertambahnya nilai perusahaan demi kesejahteraan para karyawan. Untuk mencapainya diperlukan SDM yang mampu menjalankan *job description* yang telah menjadi tanggung jawabnya. Dimana perusahaan terus meningkatkan kinerja para karyawannya guna mencapai tujuan tersebut. Mengaca pada latar belakang tersebut, penulis mengangkat tema penelitian perihal "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan SDM dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang pamekasan". Penelitian bertujuan untuk menganalisa pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan secara *direct* maupun *indirect* melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Jumlah populasi serta sampel penelitian merupakan karyawan secara keseluruhan berjumlah 60 responden. Metode analisa data menggunakan PLS. Hasil penelitiannya adalah seluruh variabel bebas dalam penelitian tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan variabel intervening diantara pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik pekerjaan merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan SDM, Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

**Wacana Equilibrium : Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi Vol. 06, Vol.01**

**ISSN : 2339-2185**

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadi perubahan pada kondisi secara menyeluruh, menyebabkan munculnya berbagai tuntutan bagi para pelaku ekonomi. Dimana tuntutan tersebut menginginkan perusahaan aktif dalam merespon perubahan yang ada. Perubahan eksternal semestinya beriringan dengan perubahan internal perusahaan supaya cepat beradaptasi. SDM aset penting untuk menggapai tujuan ini. Keterampilan dan pengetahuan yang luas diharapkan dapat mendongkrak *skill* karyawan untuk mudah dan cepat menyatu pada lingkungannya dan merasa senang dengan kehidupan atau iklim organisasi yang berdampak pada kualitas kerja karyawan. Tujuan utamanya yakni membuat lingkungan kerja makin berkembang lebih baik untuk karyawan dan perusahaan secara menyeluruh. Kualitas kerja merupakan terobosan besar dari yang sifatnya tradisional yang ruang lingkupnya sempit menjadi pemerayaan keberagaman dalam hal pekerjaan. Sederhananya membuat pekerjaan tersebut lebih berarti. Pemerayaan pekerjaan merupakan perluasan konsep yang menciptakan keberagaman tugas untuk mengurangi kemonotonan. Karyawan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengaktualisasikan diri guna mendapatkan prestasi kerja lebih baik.

Hal tersebut dapat dicapai dengan syarat karyawan dapat mengetahui dengan baik mengenai karakteristik atas pekerjaannya. Dalam aplikasinya karakteristik pekerjaan memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Keberagaman keterampilan (*skill*) karyawan baik itu dari diri karyawan yang bersangkutan atau diperoleh dari pelatihan yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena dengan ketrampilan yang dimilikinya karyawan akan dengan mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hakekat lainnya adalah seberapa pentingnya pekerjaan yang dilakukan baik bagi perusahaan maupun bagi masyarakat. Dewasa ini, pekerja ingin agar pekerjaannya juga berarti bagi orang lain (pekerja akan semakin puas bila hasil dari

pekerjaannya dapat dinikmati oleh orang lain). Terakhir, hakekat dari kerja adalah untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik. Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja dapat dinilai dari sikap individu yang secara umum terhadap pekerjaannya. Sesuai kodratnya bahwa kebutuhan manusia beraneka ragam. Semakin luas pandangan seseorang maka akan makin dirasakan banyaknya kebutuhan yang belum terpenuhi dan merasa belum puas.

Perkembangan bisnis yang pesat, setiap pengusaha harus berkonsentrasi pada bisnisnya. Konsentrasi bisnis baik dibidang jasa manufaktur memerlukan strategis khusus agar konsumen puas atas jenis produk maupun jasa yang ditawarkan, jika perusahaan jasa maka perusahaan memperhatikan tiap konsumen karena karakteristik jasa yang ditawarkan pada konsumen tersebut menjadi penentu untuk menjadi pelanggan potensial. Adapun yang mempengaruhi kebutuhan konsumen terangkum dalam *marketing mix* dan semuanya harus memenuhi kebutuhan dan harapan dari pelanggan baik yang sifatnya fisik maupun psikologis. Dalam hal tersebut, PT. Pos Indonesia (Persero) salah satu perusahaan pelayanan bergerak dibidang jasa pengiriman pos jasa lainnya.

Tiap perusahaan dituntut lebih meningkatkan mutu dan kualitas SDM sehingga mampu memberikan tingkat kepuasan yang baik bagi konsumen. Pengembangan SDM merupakan kebijakan dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme para karyawan. Pengembangan SDM dilakukan secara terencana serta berkesinambungan dan merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Dimana hal tersebut butuh *budget* yang besar dikarenakan merupakan investasi jangka panjang, dan menghasilkan karyawan yang terampil serta bekerja secara efektif efisien sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan, perusahaan makin memperoleh *profit* yang makin besar. Proses pengembangan SDM ini ditujukan untuk semua karyawan melalui diklat.

Pimpinan perusahaan menyadari perlu dikembangkannya dalam kemampuan nyata

untuk karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Begitu cepatnya arus persaingan dan globalisasi menurut pekerja untuk lebih mudah tanggap dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Tekanan pekerjaan yang tinggi, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dan pengetahuan yang luas mengenai pekerjaannya merupakan suatu hal yang wajar, perusahaan akan menuntut lebih guna dapat terus *survive* dalam persaingan bisnis. Dalam kenyataannya, tidak sedikit pekerja yang mengeluh dengan pekerjaannya yang dituntut serba cepat namun tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang sesuai. Dalam tuntutan yang tinggi tersebut menurunkan tingkat kepuasan kerja. Namun dengan adanya perubahan pada lingkungan kerja saat ini yang menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi saat ini dapat membuat karyawan aman.

Cerminan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan seorang karyawan dapat dilihat dari perolehan kompensasi yang diterimanya. Semakin besar balas jasanya berarti jabatannya makin tinggi, statusnya makin baik, serta pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya makin banyak dan dengan demikian kepuasan kerja karyawan tersebut makin baik. Disinilah kompensasi berperan penting bagi seorang karyawan sebagai penjual tenaga ke suatu perusahaan.

Tidak terselesaikannya suatu pekerjaan dengan baik yang dibebankan maka perlu diketahui penyebabnya. Mungkin memang tidak dapat menyelesaikan atau tidak ada motivasi untuk bekerja lebih baik. Salah satu tugas pimpinan yakni memotivasi bawahan agar bisa bekerja dengan arahan yang diberikan. Oleh karenanya, perihal motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, dan setiap orang yang bekerja dengan orang lain. Motivasi adalah proses mencoba memengaruhi seseorang melakukan sesuatu diinginkan. Peran pimpinan untuk motivasi ini senantiasa menempatkan hal utama melakukan pendekatan kepada bawahan.

Perusahaan memiliki tujuan untuk memaksimalkan kinerjanya dengan memperoleh laba yang besar dan bertambahnya nilai perusahaan demi kesejahteraan para karyawan.

Untuk mencapainya diperlukan SDM yang mampu menjalankan *job description* yang telah menjadi tanggung jawabnya. Dimana perusahaan terus meningkatkan kinerja para karyawannya guna mencapai tujuan tersebut. Oleh karenanya, kinerja para karyawan harus memperoleh perhatian khusus dari para pimpinan. Hal ini dapat menyebabkan naik/ turunnya kinerja karyawan yang berefek pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dari latar belakang tersebut, dapat dirangkum beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan?
2. Apakah karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan?
3. Manakah pengaruh yang lebih dominan antara karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan?

Sedangkan tujuan dari penelitian ini untuk menguji serta menganalisa diantaranya :

- a. Untuk mengetahui dan membuktikan secara parsial ada pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- b. Untuk mengetahui dan membuktikan secara simultan ada pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan

Untuk mengetahui dan membuktikan ada pengaruh yang lebih dominan antara karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan

kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan

## TINJAUAN TEORITIS

Teori karakteristik pekerjaan menciptakan 3 (tiga) kondisi psikologis karyawan diantaranya : 1. Memahami makna kerja; 2. Bertanggung jawab atas hasil bekerja; dan 3. Pengetahuan akan hasil bekerja. Dimana ketiga kondisi tersebut berpengaruh pada motivasi baik secara diri pribadi, kualitas kinerja. Kepuasan kerja, absensi dan perekrutan karyawan. Kondisi psikologis itu juga dipengaruhi dimensi inti sebuah pekerjaan antara lain : keragaman keahlian; identitas, signifikansi dan otonomi tugas; serta *feed back* (Munandar, 2001).

Menurut Robbins (2002), model karakteristik pekerjaan dideskripsikan dalam 5 (lima) dimensi pekerjaan diantaranya :

1. Keanekaragaman keterampilan (karyawan bisa menggunakan keterampilan dan bakat sesuai apa yang dimilikinya)
2. Identitas tugas (karyawan meminta agar dapat menyelesaikan tugasnya secara utuh)
3. Pentingnya tugas (berefek yang cukup besar pada kehidupan sebuah pekerjaan)
4. Otonomi (berdampak pada kebebasan serta keleluasaan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai *schedule* dan prosedur yang direncanakannya)
5. Umpan balik (menghasilkan informasi yang efektif perihal hasil kerjanya)

Pengembangan SDM merupakan usaha meningkatkan kemampuan teknis baik secara teoritis maupun konseptual serta moral karyawan sesuai kebutuhan melalui diklat yang bertujuan dalam pelaksanaan pekerjaan (Hasibuan, 2012). Menurut Sikula (1981), pengembangan SDM berasal pada permasalahan yang dihadapi karyawan dan merupakan pendidikan jangka panjang yang sistematis dan terorganisir guna mencapai tujuan secara umum. Pengembangan SDM cenderung menyangkut antisipasi akan sebuah kemampuan dan keahlian yang dipersiapkan untuk menempati posisi tertentu dimasa yang akan datang. Sasarannya adalah peningkatan *skill* dan sebagai upaya antisipasi

akan *unplanned chage* atau *planned chage* (Alwi, 2008).

Menurut Mathis dan Jackson (2008), pengembangan SDM akan membantu perusahaan untuk meraih keunggulan yang kompetitif dalam 3 (tiga) hal sebagai berikut : 1. SDM yang bernilai ekonomi tinggi; 2. Kemampuan SDM yang lebih dari rata-rata para pesaingnya; dan 3. Kemampuan SDM yang orisinalitas. Sementara itu, potensi serta pengembangan ini memerlukan pemeriksaan psikologis dimana dari hal tersebut dapat diketahui informasi perihal faktor motivasi, gaya kepemimpinan, minat, pemilihan atas suatu pekerjaan serta kemampuan dalam menganalisa.

Metode analisa selanjutnya adalah penilaian pekerjaan, yang dapat dirancang sebagai sumber informasi pada kebutuhan akan pengembangan karyawan (Mathis dan Jackson, 2008).

Pengembangan SDM ini bertujuan dan bermanfaat secara menyeluruh, dimana tujuan pengembangan ini hakikatnya menyangkut beberapa hal berikut ini diantaranya : Produktivitas Kerja, Efisiensi, Kerusakan, Kecelakaan, Pelayanan, Moral, Karir, Konseptual, Kepemimpinan, Balas Jasa dan Konsumen.

Kompensasi merupakan hal apapun yang diterima sebagai bentuk balas jasa terhadap karyawan atas apa yang telah dikerjakannya. *Basically*, kompensasi adalah kontribusi atas apa yang telah dikerjakan dan diterima oleh karyawan (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Menurut Hasibuan (2012), kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tak langsung sebagai imbalan atas apa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Menurut Werther dan Davis (1982) dalam Hasibuan (2012), kompensasi merupakan apa yang karyawan terima sebagai balasan dari usaha/upaya yang diberikannya, baik berupa upah per jam maupun gaji secara periodik yang di desain serta dikelola oleh bagian personalia sebuah perusahaan.

Beberapa faktor yang mempunyai pengaruh terhadap besarnya kompensasi,

diantaranya : *demand and supply* terhadap tenaga kerja, kemampuan dan kemauan perusahaan, jenis dan sifat pekerjaan itu sendiri, serikat buruh, produktivitas kerja, pemerintah melalui UU dan KEPPRESnya, biaya hidup, jabatan pekerjaan, *background* pendidikan dan *experience* serta kondisi perekonomian nasional. Menurut Hasibuan (2012), pemberian kompensasi mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Ikatan kerjasama (dengan adanya kompensasi yang diberikan, maka terjalin ikatan kerjasama dimana karyawan wajib melaksanakan tugas yang diberikan sedangkan perusahaan harus membayar sesuai kesepakatan sesuai perjanjian)
2. Kepuasan kerja (dengan kompensasi, karyawan bisa memenuhi seluruh kebutuhan hidup sehingga muncul kepuasan dalam bekerja)
3. Pengadaan efektif (adanya kompensasi yang memadai maka akan memperoleh karyawan yang *qualified*)
4. Motivasi (pimpinan akan mudah memotivasi karyawan yang memperoleh kompensasi yang cukup)
5. Stabilitas karyawan (dengan kompensasi yang merata maka akan menciptakan *turnover* yang relatif lebih kecil)
6. Disiplin (kesadaran akan peraturan yang berlaku seiring dengan pemberian kompensasi yang memadai)
7. Pengaruh serikat buruh (dengan kompensasi yang baik akan berpengaruh pada serikat buruh dan para karyawan bisa berkonsentrasi pada pekerjaannya)
8. Pengaruh pemerintah (jika telah sesuai dengan UU yang berlaku mengenai upah minimum maka dapat dihindari yang namanya intervensi dari pemerintah)

Menurut Hasibuan (2012), motivasi berasal dari bahasa latin yakni “*movere*” yang artinya dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam sebuah manajemen perusahaan khusus ditujukan pada SDM yang ada (bawahan) agar mengetahui bagaimana cara mengerahkan semua daya upaya yang dimiliki serta potensi dalam diri agar dapat produktif dalam mencapai dan mewujudkan hasil atau capaian yang telah

ditentukan. Dan juga mengemukakan bahwa motivasi mempunyai peran penting karena motivasi menyebabkan, menyalurkan serta mendukung karyawan agar giat serta antusias dalam menggapai hasil kerja yang optimal. Motivasi suatu perilakunya yang diarahkan pada beberapa tujuan perusahaan dan yang memiliki aktivitas yang dengan mudah dapat terganggu (Sulistiyani dan Rosidah, 2009).

Menurut Flippo (1984) dalam Hasibuan (2012), motivasi adalah keahlian menggiring serta mengarahkan seorang karyawan maupun perusahaan agar bekerja secara optimal sehingga tujuan keduanya tercapai sekaligus. Terdapat 2 (dua) jenis motivasi, diantaranya :

1. Motivasi positif (pimpinan memberikan *reward* kepada bawahan yang menghasilkan kinerja diatas standar yang diberikan karena hakekatnya manusia senang bila menerima sesuatu yang baik)
2. Motivasi negatif (pimpinan menempatkan *punishment* terhadap karyawannya yang lalai dalam jangka waktu yang singkat dengan tujuan untuk meningkatkan semangat bekerja agar lebih giat dan lebih berhati-hati agar tidak berefek berkepanjangan)

Dalam suatu perusahaan, pasti mempunyai motivasi untuk para karyawannya dimana motivasi tersebut bertujuan untuk : 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja; 2. Tingkatkan produktivitas kerja; 3. Menjaga stabilitas kerja karyawan; 4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan; 5. Efektivitas pengadaan karyawan; 6. Ciptakan suasana serta hubungan kerja yang baik; 7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan; 8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; 9. Tingkatkan tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya; serta 10. Efisiensi pengelolaan dan penggunaan alat dan bahan baku.

Kinerja adalah hasil suatu keberhasilan seorang karyawan secara menyeluruh dalam periode tertentu dalam usaha melaksanakan pekerjaannya dibanding dengan standar perusahaan yang telah disepakati dan ditentukan sebelumnya secara bersama (Rivai dan Fawsi, 2004). Menurut Dessler (1990), kinerja

merupakan prestasi kerja yang berasal dari perbandingan antara hasil kerja nyata dengan standar kerja perusahaan. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang diraih oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

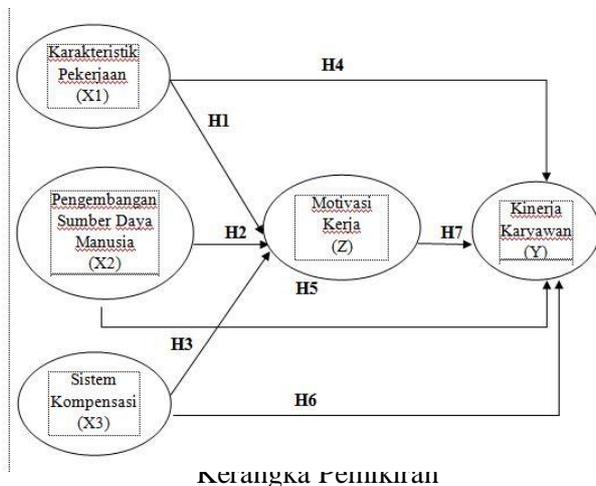
*Performance* menunjukkan tingkatan terhadap para karyawan dalam pencapaian persyaratan kerja. Kinerja para pekerja merupakan hasil dari banyak factor yang sebagian tidak diketahui oleh pihak manajer bahkan ada beberapa diantara faktor-faktor tersebut tidak dipahami secara sadar oleh pekerja (Simamora, 2004). Adapun persyaratan tersebut adalah : Relevan (*Relevancy*), Sensifitas (*Sensivity*), Keandalan (*Reliability*), Kemampuan menerima (*Acceptability*) dan Kepraktisan (*Practicality*).

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai bahan kajian penelitian ini, diantaranya :

1. Abdul Whofur (2009) "Pengaruh Stress Kerja, Karakteristik Pekerjaan Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Kerja Dan Kinerja Karyawan Bagian Administrasi RSUD Pamekasan". Tujuan dari penelitian yakni menguji pengaruh variabel stres kerja, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi terhadap komitmen kerja dan kinerja karyawan bagian Administrasi RSUD Pamekasan. Obyek penelitian di RSUD Pamekasan pada bagian Administrasi dengan responden yang digunakan sebanyak 58 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa stress kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan sedangkan iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Variabel stress kerja, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi RSUD Pamekasan.
2. Murty dan Hudiwinarsih (2012) "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Bagian Akuntansi Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya". Tujuan penelitian ini untuk melakukan pendekatan komprehensif pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan analisa regresi linier berganda. Adapun jumlah respondennya sebanyak 32 orang karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi dan komitmen tidak mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan *path analysis* pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM, kompensasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berikut merupakan kerangka konseptual dengan diagram jalur yang dipergunakan dalam analisis variable penelitian ini



**HIPOTESA**

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka hipotesa penelitian ini dapat disusun sebagai berikut :

- H1 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
- H2 : Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
- H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

- H4 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H5 : Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H7 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

*Reliability. Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator (indikator dilihat sebagai efek dari variabel yang dapat diamati/ diukur) dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/ component score* yang diestimasi dengan PLS. Batas *loading factor* yang digunakan pada penelitian ini sebesar 0,50 dengan gambar sebagai berikut :

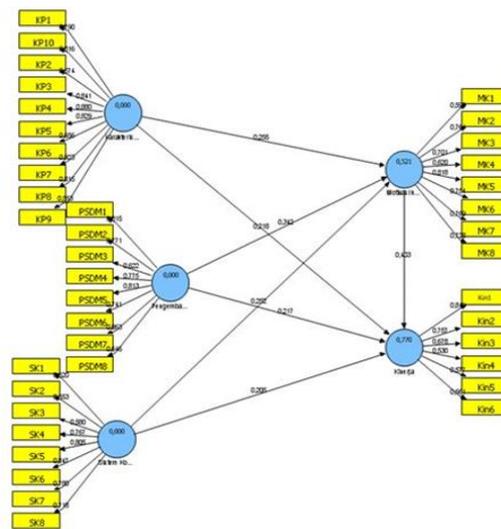
**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitiannya yakni penelitian eksplanatori yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk menguji serta menghasilkan hubungan pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) pada penelitian baik secara parsial maupun simultan (Sugiyono, 2005). Penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan dengan alamat di Jl. Masigit no. 3 Pamekasan. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode wawancara secara personal dan kuesioner. Dimana kuesioner disebar langsung pada seluruh responden dengan cara peneliti memberikan penjelasan perihal kuesioner tersebut sehingga dapat dipahami secara utuh serta memperoleh tanggapan yang baik dan langsung dikumpulkan sebagai data penelitian yang nantinya diolah lebih lanjut.

Teknik analisis yang dipergunakan sebagai alat yang akan menganalisa data yang diperoleh dari beberapa hipotesa yang ada pada penelitian ini yakni menggunakan analisa PLS (*partial least square*). Menurut Wold dalam Ghozali (2014), PLS adalah alat analisa yang tidak berdasarkan pada banyak asumsi dan sangat *powerfull* serta data tidak harus berdistribusi normal multivariate (menggunakan indikator skala kategori, interval, ordinal dan penggunaan ratio model yang sama) serta tidak membutuhkan sampel dengan jumlah yang banyak.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Ada 3 (tiga) kriteria dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* diantaranya *Convergent Validity, Discriminant Validity dan Composite*



Gambar 1  
*Outer Model*

Dari gambar 1 diatas dapat dijelaskan hasil *outer loading* terkait dengan *convergent validity* dapat dijelaskan untuk konstruk penelitian karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 1  
Pengukuran Konstruk Penelitian

| No . | Konstruk Penelitian     | Kategori | Indikator Dominan   |
|------|-------------------------|----------|---|
| 1    | Karakteristik Pekerjaan | Valid    | Diberi tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan         |
| 2    | Pengembangan SDM        | Valid    | Perusahaan memberi kesempatan pendidikan kepada karyawan ke |

|   |                  |       |  |
|---|------------------|-------|--|
|   |                  |       | jenjang yang lebih tinggi  |
| 3 | Kompensasi       | Valid | Fasilitas untuk memotivasi karyawan agar lebih semangat bekerja  |
| 4 | Motivasi Kerja   | Valid | Karyawan bertanggung jawab menyelesaikan tugas untuk mencapai hasil kerja dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan |
| 5 | Kinerja Karyawan | Valid | Mampu bekerja dengan baik  |

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 1 diatas diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur model karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja semua indikatornya dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factor lebih dari 0,5 dan disetiap konstruk penelitian tersebut ada indikator yang dominan.

*Discriminant validity* dilakukan guna memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Outer model mempunyai discriminant validity yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. beberapa nilai loading factor untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten masih memiliki nilai loading factor yang paling besar dibanding nilai loading jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti, setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Evaluasi selanjutnya adalah *composite reliability* yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk penelitian dikatakan memenuhi composite reliability jika memiliki nilai composite reliability  $> 0,7$ . Nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing

konstruk disyaratkan berada di atas 0,50. Berikut adalah nilai composite reliability dan AVE masing-masing konstruk atau variabel sebagai berikut :

Tabel 2  
Composite Reliability dan AVE

| Variabel Penelitian | Composite Reliability | AVE   |
|---------------------|-----------------------|-------|
| Karakteristik kerja | 0,937                 | 0,604 |
| Pengembangan SDM    | 0,915                 | 0,577 |
| Kompensasi          | 0,891                 | 0,513 |
| Motivasi kerja      | 0,896                 | 0,522 |
| Kinerja karyawan    | 0,837                 | 0,468 |

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai composite reliability di atas 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan. Untuk nilai AVE masing-masing konstruk memiliki nilai AVE mendekati dan di atas 0,50 yang artinya semua variabel memiliki nilai composite reliability yang tinggi dan baik.

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian ini. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai inner model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 3 dibawah ini merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS yaitu :

Tabel 3  
Nilai R-Square

| Variabel Penelitian | R <sup>2</sup> | Keterangan  |
|---------------------|----------------|---|
| Motivasi kerja      | 0,521          | Kontribusi pengaruh variabel karakteristik pekerjaan, |

|                  |       |   |
|------------------|-------|---|
|                  |       | pengembangan SDM dan sistem kompensasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 52,1%.  |
| Kinerja karyawan | 0,770 | Kontribusi pengaruh variabel karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM, sistem kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 77%. |

Sumber : data diolah

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output inner model path coefficients. Tabel 1.5 berikut ini memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Tabel 4  
Pengaruh Langsung Antar Konstruk Penelitian

| Konstruk Penelitian                               | Bobot Pengaruh | T Statistik | T Kritis | Keterangan |
|---|----------------|-------------|----------|------------|
| Karakteristik pekerjaan (X1) → Motivasi kerja (Z) | 0,255          | 3,139       | 1,96     | Signifikan |
| Pengembangan SDM (X2) → Motivasi kerja (Z)        | 0,342          | 4,871       | 1,96     | Signifikan |
| Kompensasi (X3) → Motivasi kerja (Z)              | 0,252          | 3,411       | 1,96     | Signifikan |
| Karakteristik pekerjaan (X1) → Kinerja (Y)        | 0,218          | 2,872       | 1,96     | Signifikan |
| Pengembangan SDM (X2) → Kinerja (Y)               | 0,217          | 2,620       | 1,96     | Signifikan |

|                                  |       |       |      |            |
|----------------------------------|-------|-------|------|------------|
| Kompensasi (X3) → Kinerja (Y)    | 0,205 | 2,478 | 1,96 | Signifikan |
| Motivasi kerja (Z) → Kinerja (Y) | 0,403 | 4,246 | 1,96 | Signifikan |

Sumber : data diolah

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel sebanyak 200 resampling. Pengujian dengan bootstrap juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

- Hipotesis 1 → karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 2 → pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 3 → kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 4 → karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 5 → pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 6 → kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan
- Hipotesis 7 → motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan

Berdasarkan hasil analisa pengaruh antar variabel dan hasil uji hipotesis diatas, maka ada beberapa interpretasi dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :

1. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa untuk karakteristik pekerjaan telah berjalan dengan baik, setiap pekerjaan yang ada memiliki deskripsi sehingga karyawan tidak kesulitan dalam bekerja. Selain itu, masing-masing bagian yang ada disana juga telah dijelaskan melalui deskripsi dengan baik. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya saling tumpang tindih pekerjaan, juga menerapkan standar operasional pekerjaan (SAP) apabila karyawan bekerja tidak sesuai aturan maka akan langsung ditegur oleh atasan. Karakteristik pekerjaan paling besar dipengaruhi oleh pemberian tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Artinya, bahwa adanya pemberian tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan secara tegas sangat mempengaruhi kualitas pekerjaan. Tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan menjadikan karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan menjadikan karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Analisis deskripsi untuk motivasi kerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan tergolong tinggi atau baik. Hal ini dapat diketahui dari hasil kerja karyawan yang bekerja dengan baik dan tepat waktu. Selama ini, motivasi kerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai hasil kerja dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dipengaruhi oleh rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga pekerjaan yang ditargetkan dapat diselesaikan dengan baik. Untuk analisis kinerja karyawan menunjukkan bahwa selama ini karyawan memiliki kinerja yang baik atau tinggi. Kinerja yang baik ditunjukkan dari hasil pekerjaan karyawan yang telah berhasil diselesaikan. Minimnya tingkat kesalahan dalam bekerja serta kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah besar perlu mendapat apresiasi. Dari analisis deskripsi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada korelasi positif dimana adanya kejelasan dari karakteristik pekerjaan berdampak pada motivasi kerja dan kinerja yang maksimal pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan.
2. Pengaruh pengembangan SDM terhadap motivasi kerja dan kinerja Berdasarkan analisis deskripsi untuk pengembangan SDM menunjukkan bahwa berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kegiatan pelatihan sering dilakukan bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Untuk karyawan baru, kegiatan pelatihan dilakukan sebelum karyawan diberikan posisi tertentu. Pelatihan bagi karyawan baru bertujuan untuk memberikan kompetensi dan menanamkan budaya kerja. Untuk karyawan lama, pelatihan dilakukan guna meningkatkan kompetensi baru karena adanya teknologi atau program baru yang berkaitan dengan sistem operasional kerja yang ada. Selain pelatihan bagi karyawan, juga memberi kesempatan pendidikan kepada karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Pendidikan yang didukung perusahaan adalah terkait dengan kemauan karyawan yang berpendidikan rendah untuk mau belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu juga memberikan kemudahan bagi karyawan untuk meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi serta memberikan beasiswa bagi karyawan yang mau sekolah lagi. Kebanyakan karyawan yang mengikuti program pendidikan adalah karyawan lulusan SMK dan SMA, dimana karyawan tersebut memiliki kemauan untuk kuliah untuk mencapai gelar sarjana. Untuk analisis deskripsi motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja tergolong baik atau tinggi. Sesuai dengan uraian di atas, menunjukkan bahwa pada analisis deskripsi ini ada korelasi positif dimana pelaksanaan pengembangan SDM yang berjalan dengan

baik berdampak pada motivasi kerja yang tinggi pada karyawan. Untuk kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerjanya tergolong baik atau tinggi. Hal ini tidak terlepas dari kompetensi karyawan yang bekerja sesuai dengan bidang keilmuannya. Selain itu, karyawan yang menempati posisi tertentu telah mendapat pendidikan dan pelatihan yang menunjang pekerjaannya. Adanya strategi pengembangan SDM yang tepat berdampak pada kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan.

3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja Berdasarkan analisis deskripsi untuk kompensasi menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan tergolong baik atau tinggi. Karyawan merasa bahwa selama ini hak-haknya sebagai karyawan telah dibayar meskipun masih ada beberapa harapan yang belum terpenuhi. Kompensasi yang memiliki kontribusi paling besar terkait dengan pemberian fasilitas kerja yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Selama ini, karyawan telah mendapatkan fasilitas kerja yang memadai. Fasilitas kerja yang diberikan dapat berupa kendaraan dinas roda dua maupun roda empat, pemberian fasilitas ini sangat mempengaruhi sistem kerja. Untuk analisis motivasi kerja, berdasarkan uraian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tergolong baik atau tinggi. Hal ini tidak terlepas dari adanya kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi yang nilainya cukup tinggi serta mampu menambah kesejahteraan karyawan berdampak pada motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan. Untuk analisis kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tergolong tinggi. Hal ini tidak terlepas dari faktor kompensasi yang diterima karyawan. Karyawan yang telah terpenuhi kebutuhan hidupnya serta adanya peningkatan kesejahteraan hidup berdampak pada kinerja. Karyawan bekerja dengan totalitas dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memiliki kinerja yang tinggi. Adanya kinerja yang tinggi pada karyawan tidak terlepas dari motivasi kerja yang dimiliki. Motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi yang ada. Untuk kinerja karyawan yang tergolong tinggi yang dipengaruhi motivasi juga tidak terlepas juga dengan adanya faktor dari karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan sistem kompensasi yang ada. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan harus selalu diperhatikan dengan cara meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya : karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM, kompensasi dan motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM serta kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan yang artinya bahwa semakin baik dan jelas karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi yang dilakukan maka motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan juga akan semakin tinggi. Sebaliknya apabila karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi yang dilakukan tidak dijabarkan secara baik maka motivasi kerja serta kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan akan semakin turun.
- b. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila motivasi kerja tergolong

rendah maka kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan akan semakin rendah.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka dapat disampaikan beberapa saran yang didasarkan pada temuan penelitian sebagai berikut :

1. Manajemen membangun motivasi yang kuat pada diri setiap karyawan. Beberapa hal yang harus menjadi perhatian penting manajemen adalah terkait dengan penataan karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan pemberian kompensasi yang disesuaikan dengan beban pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
2. Manajemen perusahaan harus mampu menciptakan kondisi kerja yang baik serta memberikan prosedur-prosedur kerja yang jelas, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan terarah dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian semangat kerja karyawan serta motivasi karyawan akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang memuaskan sehingga target-target perusahaan akan tercapai.
3. Manajemen memperhatikan model pengembangan SDM, dengan adanya kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan akan memiliki manfaat lebih banyak di masa depan. Pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan sangat menghemat biaya serta mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Salah satu bentuk pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam bidang teknologi dan komputer, mengingat bahwa saat ini proses kerja telah beralih dari sistem manual ke sistem digital dan komputerisasi.
4. Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi yang memadai guna meningkatkan kesejahteraan. Kompensasi harus didasarkan pada tugas dan tanggung jawab, selain itu posisi jabatan juga harus dipertimbangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi Kedua, Cetakan Pertama*. BPFE : Yogyakarta.
- Dessler. G. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh, Jilid Dua Cetakan Pertama*. PT. Indeks : Jakarta
- Flippo. Edwin B. 1984. *Personal Management Sixth Edition*. Mc. Graw-Hill Book Company : NewYork
- Ghozali. 2014. *Structural Equation Modelling Metode Alternative Dengan Partial Least Squares (PLS) Edisi Keempat*. Badan Universitas Diponegoro : Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Keenambelas*. PT. Bumi Aksara : Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Mathis dan Jackson Alih Bahasa Oleh Jimmy Sadeli Dan Bayu Prawira Hie. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Kedua*. Salemba Empat : Jakarta.
- Munandar. 2001. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Universitas Indonesia : Jakarta.
- Murty dan Hudiwinarsih. 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya*. Jurnal The Indonesian Accounting Review Vol. 2, No. 2. STIE Perbanas Surabaya.
- Rivai, Veithzal dan Dato' Ahmad Fawzi. 2004. *Performance Appraisal; Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo : Jakarta.
- Robbins. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Erlangga : Jakarta.
- Sikula, Andrew F. 1981. *Personal Administration and Human Resources Management*. A. Wiley Trans Edition, by John Wiley & Sons Inc : New York.

*Pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pt. Pos indonesia (persero) cabang pamekasan - Wahyu Maulana, Nurul Alfian, Achmarul Fajar*

78

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga Cetakan Kesatu*. YKPN : Yogyakarta.

Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung.

Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public Edisi Kedua Cetakan Pertama*. Graha Ilmu : Yogyakarta.

Werther Jr., William B And Davis, Keith. 1982. *Personnel Management and Human Resources*. Mc Graw-Hill : Kogakusha.

Whofur, Abdul. 2009. *Pengaruh Stress Kerja, Karakteristik Pekerjaan Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Bagian Administrasi*

*RSUD Pamekasan. Tesis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.*